

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF DAN BUDAYA SEKOLAH TERHADAP  
KINERJA GURU MELALUI MOTIVASI BERPRESTASI GURU SD NEGERI SE  
KECAMATAN TUGU KOTA SEMARANG**

Candro Herryka Putra<sup>1</sup>, Tri Joko Raharjo<sup>2</sup>  
Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana  
Universitas Negeri Semarang<sup>1,2</sup>,

[candroputra@students.unnes.ac.id](mailto:candroputra@students.unnes.ac.id)<sup>1</sup>, [trijokoraharjo@mail.unnes.ac.id](mailto:trijokoraharjo@mail.unnes.ac.id)<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*Teacher performance is a key determinant of educational quality and is influenced by both organizational and individual factors. Adaptive leadership and school culture are considered important organizational factors that can enhance teachers' achievement motivation and ultimately improve their performance. This study aimed to examine the effects of adaptive leadership and school culture on teacher performance through teachers' achievement motivation as a mediating variable among public elementary school teachers in Tugu District, Semarang City. A quantitative survey approach was employed involving 119 teachers selected as research respondents. Data were collected using questionnaires and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0 software. The analysis included measurement model evaluation, structural model evaluation, and hypothesis testing through the bootstrapping procedure. The results revealed that adaptive leadership and school culture had positive and significant effects on teachers' achievement motivation. Achievement motivation also had a positive and significant effect on teacher performance. However, adaptive leadership and school culture did not directly influence teacher performance. Achievement motivation partially mediated the relationship between adaptive leadership and teacher performance and fully mediated the relationship between school culture and teacher performance. These findings indicate that strengthening teachers' internal achievement motivation is essential for translating adaptive leadership and a positive school culture into improved teacher performance. The study contributes to educational management by emphasizing the strategic role of achievement motivation in enhancing teacher performance.*

**Keywords:** *adaptive leadership; school culture; achievement motivation; teacher performance; PLS-SEM.*

**ABSTRAK**

Kinerja guru merupakan salah satu faktor utama yang menentukan mutu pendidikan dan dipengaruhi oleh faktor organisasi maupun faktor individu. Kepemimpinan adaptif dan budaya sekolah merupakan faktor organisasi yang diyakini mampu meningkatkan motivasi berprestasi guru sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan adaptif dan budaya sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi berprestasi pada guru Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Tugu, Kota Semarang. Penelitian

menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 119 guru. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Analisis meliputi evaluasi model pengukuran, model struktural, serta pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif dan budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi guru. Motivasi berprestasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Sebaliknya, kepemimpinan adaptif dan budaya sekolah tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Motivasi berprestasi terbukti memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kinerja guru dan memediasi secara penuh pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru sangat bergantung pada kemampuan sekolah dalam membangun motivasi berprestasi sebagai faktor internal yang mendorong profesionalisme guru.

**Kata Kunci:** kepemimpinan adaptif; budaya sekolah; motivasi berprestasi; kinerja guru; PLS-SEM.

## **A. Pendahuluan**

Visi Indonesia Emas 2045 menempatkan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam mewujudkan daya saing bangsa. Dalam konteks tersebut, pendidikan dasar memiliki peran strategis karena menjadi fondasi pembentukan kompetensi, karakter, dan kemampuan peserta didik. Keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh kinerja guru, yaitu kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan tidak hanya bergantung pada kurikulum dan

sarana prasarana, tetapi juga pada kualitas kinerja guru di sekolah.

Kinerja guru yang optimal tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, melainkan juga oleh motivasi berprestasi sebagai dorongan intrinsik untuk mencapai hasil kerja terbaik. Guru yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung lebih inovatif, bertanggung jawab, serta mampu menghadapi berbagai tantangan pembelajaran. Motivasi tersebut tidak muncul secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh lingkungan organisasi sekolah, terutama kepemimpinan adaptif kepala sekolah dan budaya sekolah yang kondusif. Kepemimpinan adaptif

memungkinkan kepala sekolah merespons perubahan secara fleksibel, memberikan dukungan profesional, serta mendorong inovasi guru. Sementara itu, budaya sekolah yang positif dapat menciptakan iklim kerja kolaboratif, apresiatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Namun, kondisi empiris menunjukkan masih terdapat kesenjangan antara tuntutan profesionalisme guru dengan realitas di lapangan. Hasil studi pendahuluan pada beberapa SD Negeri di Kecamatan Tugu, Kota Semarang menunjukkan adanya variasi motivasi berprestasi guru yang ditandai dengan resistensi terhadap inovasi pembelajaran, rendahnya inisiatif mengikuti pengembangan kompetensi, serta kecenderungan menghindari tugas yang kompleks. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa tingginya penilaian formal kinerja guru belum tentu mencerminkan tingginya motivasi berprestasi dalam menjalankan tugas profesional.

Prasurvei juga menunjukkan bahwa sebagian guru menilai budaya sekolah belum sepenuhnya mendukung kolaborasi dan

kenyamanan kerja, sementara kepemimpinan kepala sekolah belum sepenuhnya memberikan ruang otonomi dan fleksibilitas bagi guru untuk berinovasi. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi berprestasi dan berdampak pada kualitas kinerja guru. Padahal, kompleksitas tugas guru saat ini semakin meningkat, tidak hanya dalam aspek akademik, tetapi juga dalam pembentukan karakter, penguasaan teknologi, dan penyesuaian terhadap perubahan kurikulum.

Secara teoritis, kepemimpinan adaptif dan budaya sekolah diyakini mampu meningkatkan kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui motivasi berprestasi. Namun, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan temuan yang beragam mengenai mekanisme hubungan tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan adaptif dan budaya sekolah ditransmisikan menjadi peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan adaptif

kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja guru dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi pada guru SD Negeri se-Kecamatan Tugu, Kota Semarang. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan manajemen pendidikan serta menjadi dasar bagi sekolah dan pemangku kebijakan dalam meningkatkan kualitas kinerja guru secara berkelanjutan.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan adaptif dan budaya sekolah terhadap kinerja guru dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada guru Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Tugu, Kota Semarang.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (outer model) melalui pengujian validitas dan reliabilitas konstruk, evaluasi model struktural

(inner model) melalui nilai R-square dan path coefficient, serta uji kelayakan model (Goodness of Fit/GoF) untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan data empiris secara keseluruhan.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5%. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-statistics > 1,96 dan P-values < 0,05, yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antarvariabel. Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung (mediasi) motivasi berprestasi melalui analisis specific indirect effects. Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai T-statistics > 1,96 dan P-values < 0,05, sehingga dapat dibuktikan bahwa motivasi berprestasi berperan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan adaptif dan budaya sekolah terhadap kinerja guru.

## **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Berprestasi Guru pada Sekolah Dasar Negeri se-

Kecamatan Tugu Kota Semarang. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada 119 guru yang menjadi responden penelitian.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Metode ini digunakan untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel melalui variabel mediasi. Hasil penelitian disajikan dalam bentuk deskripsi karakteristik responden, statistik deskriptif, evaluasi model pengukuran (outer model), evaluasi model struktural (inner model), serta pengujian hipotesis.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi instrumen penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha, dengan kriteria nilai Cronbach's Alpha > 0,70 menunjukkan bahwa instrumen penelitian reliabel dan layak digunakan (Hair et al., 2019). Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel berikut.

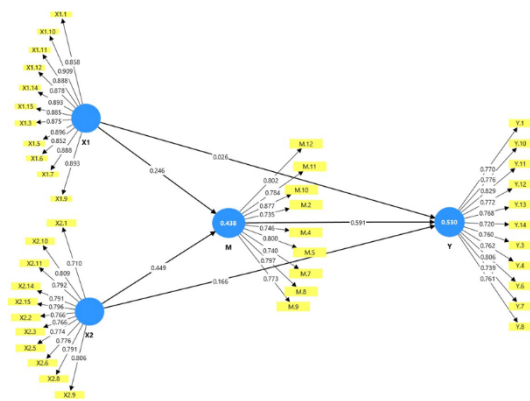
Tabel 1 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen (*Try Out*)

| Variabel                       | Cronbach's Alpha | Batas Kritis | Keterangan |
|--------------------------------|------------------|--------------|------------|
| Kepemimpinan Adaptif ( $X_1$ ) | 0,981            | 0,70         | Reliabel   |
| Budaya Sekolah ( $X_2$ )       | 0,986            | 0,70         | Reliabel   |
| Motivasi Berprestasi ( $M$ )   | 0,980            | 0,70         | Reliabel   |
| Kinerja Guru ( $Y$ )           | 0,979            | 0,70         | Reliabel   |

Sumber: Hasil pengolahan data IBM SPSS Statistics 25

Berdasarkan Tabel 1, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,70, yaitu Kepemimpinan Adaptif ( $X_1$ ) sebesar 0,981, Budaya Sekolah ( $X_2$ ) sebesar 0,986, Motivasi Berprestasi ( $M$ ) sebesar 0,980, dan Kinerja Guru ( $Y$ ) sebesar 0,979. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas sangat tinggi dan layak digunakan dalam pengumpulan data.

Setelah data dari 119 responden terkumpul, analisis dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (PLS-SEM). Tahapan analisis meliputi evaluasi outer model dan inner model. Sebelum pengujian, disusun skema model penelitian yang menggambarkan hubungan antar variabel, yaitu Kepemimpinan Adaptif ( $X_1$ ), Budaya Sekolah ( $X_2$ ), Motivasi Berprestasi Guru ( $M$ ) sebagai variabel mediasi, dan Kinerja Guru ( $Y$ ) sebagai variabel dependen. Skema model awal hasil pengolahan SmartPLS 4.0 disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Skema Model Penelitian

Berdasarkan Gambar 1, model penelitian menunjukkan pengaruh langsung X1 dan X2 terhadap Y serta pengaruh tidak langsung melalui variabel M. Model ini menjadi dasar untuk evaluasi model pengukuran dan struktural dalam menguji hubungan antar variabel.

## Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 2 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas

| Variabel                       | Cronbach's Alpha | Composite Reliability (rho_a) |
|--------------------------------|------------------|-------------------------------|
| Kepemimpinan Adaptif ( $X_1$ ) | 0.972            | 0.975                         |
| Budaya Sekolah ( $X_2$ )       | 0.936            | 0.936                         |
| Motivasi Berprestasi Guru (M)  | 0.922            | 0.927                         |
| Kinerja Guru (Y)               | 0.931            | 0.935                         |

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability  $> 0,70$ , sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel, konsisten, dan memenuhi kriteria keandalan.

## Uji Multikolinearitas (Common Method Bias)

Tabel 3 Hasil Pengujian Multikolinieritas

| Variabel                                                     | VIF   | Keterangan            |
|--------------------------------------------------------------|-------|-----------------------|
| Kepemimpinan Adaptif $\Rightarrow$ Motivasi Berprestasi Guru | 2.677 | Non Multicollinearity |
| Kepemimpinan Adaptif $\Rightarrow$ Kinerja Guru              | 2.784 | Non Multicollinearity |
| Budaya Sekolah $\Rightarrow$ Motivasi Berprestasi Guru       | 2.677 | Non Multicollinearity |
| Budaya Sekolah $\Rightarrow$ Kinerja Guru                    | 3.036 | Non Multicollinearity |
| Motivasi Berprestasi Guru $\Rightarrow$ Kinerja Guru         | 1.778 | Non Multicollinearity |

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

Berdasarkan Tabel 3, seluruh nilai Inner VIF  $< 5,00$ , sehingga model struktural tidak mengalami multikolinieritas dan layak dilanjutkan ke tahap pengujian selanjutnya.

## Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Tabel 4. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

| Variabel                      | R-Square | R-Square Adjusted | Keterangan |
|-------------------------------|----------|-------------------|------------|
| Motivasi Berprestasi Guru (M) | 0.438    | 0.428             | Moderat    |
| Kinerja Guru (Y)              | 0.530    | 0.518             | Moderat    |

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

Berdasarkan Tabel 4, nilai  $R^2$  Motivasi Berprestasi Guru (M) sebesar 0,438 menunjukkan bahwa  $X_1$  dan  $X_2$  menjelaskan 43,8% varians M, sedangkan 56,2% dipengaruhi faktor lain. Nilai ini termasuk kategori moderat. Nilai  $R^2$  Kinerja Guru (Y) sebesar 0,530 menunjukkan bahwa  $X_1$ ,  $X_2$ , dan M menjelaskan 53,0% varians Y, sedangkan 47,0% dipengaruhi faktor lain. Nilai ini termasuk kategori kuat.

## Efek Ukuran ( $f^2$ )

Tabel 5. Hasil Perhitungan Nilai Efek Ukuran

| Hipotesis       | Pernyataan Hipotesis                              | Nilai $f^2$ | Kategori Efek |
|-----------------|---------------------------------------------------|-------------|---------------|
| Ha <sub>1</sub> | Kepemimpinan Adaptif => Kinerja Guru              | 0,001       | Kecil         |
| Ha <sub>2</sub> | Budaya Sekolah => Kinerja Guru                    | 0,019       | Kecil         |
| Ha <sub>3</sub> | Motivasi Berprestasi Guru => Kinerja Guru         | 0,418       | Besar         |
| Ha <sub>4</sub> | Kepemimpinan Adaptif => Motivasi Berprestasi Guru | 0,040       | Kecil         |
| Ha <sub>5</sub> | Budaya Sekolah => Motivasi Berprestasi Guru       | 0,134       | Besar         |

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

Berdasarkan Tabel 5, nilai efek ( $f^2$ ) menunjukkan bahwa pengaruh terbesar terdapat pada Motivasi Berprestasi Guru terhadap Kinerja Guru dengan nilai 0,418 (efek besar). Sementara itu, pengaruh lainnya berada pada kategori kecil hingga sedang, dengan pengaruh terlemah berasal dari Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Guru sebesar 0,001.

## Uji Relevansi Prediktif ( $Q^2$ )

Tabel 6. Hasil Pengujian Relevansi Prediktif

| Variabel | SSO      | SSE     | Nilai $Q^2$ |
|----------|----------|---------|-------------|
| Y        | 1309.000 | 921.816 | 0.296       |
| M        | 1071.000 | 801.367 | 0.252       |

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

Berdasarkan Tabel 6, nilai  $Q^2$  Kinerja Guru sebesar 0,354 dan Motivasi Berprestasi Guru sebesar 0,279 ( $>0$ ), menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Kinerja Guru memiliki kekuatan prediksi besar, sedangkan Motivasi Berprestasi Guru berada pada kategori moderat.

## Uji Hipotesis

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

| Variabel            | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistic ( O/STDEV ) | P values |
|---------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------|----------|
| $X_1 \Rightarrow M$ | 0.246               | 0.240           | 0.111                      | 2.217                   | 0.027    |
| $X_2 \Rightarrow M$ | 0.449               | 0.463           | 0.115                      | 3.918                   | 0.000    |
| $M \Rightarrow Y$   | 0.591               | 0.599           | 0.083                      | 7.092                   | 0.000    |
| $X_1 \Rightarrow Y$ | 0.026               | 0.021           | 0.121                      | 0.216                   | 0.829    |
| $X_2 \Rightarrow Y$ | 0.166               | 0.169           | 0.115                      | 1.448                   | 0.148    |
| $X_1 \Rightarrow M$ | 0.146               | 0.144           | 0.071                      | 2.039                   | 0.042    |
| $\Rightarrow Y$     |                     |                 |                            |                         |          |
| $X_2 \Rightarrow M$ | 0.266               | 0.275           | 0.073                      | 3.627                   | 0.000    |
| $\Rightarrow Y$     |                     |                 |                            |                         |          |

Sumber: Hasil pengolahan data *SmartPLS 4.0*

Berdasarkan Tabel 7, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Adaptif ( $X_1$ ) dan Budaya Sekolah ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi Guru ( $M$ ), serta Motivasi Berprestasi Guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ). Sementara itu, Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Sekolah tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Guru. Namun, Motivasi Berprestasi Guru terbukti mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Guru secara parsial dan memediasi penuh pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru. Dengan demikian, H1, H2, H3, H6, dan H7 diterima, sedangkan H4 dan H5 ditolak.

## **Pembahasan**

Pembahasan dilakukan dengan menginterpretasikan hasil pengujian hipotesis dan mengaitkannya dengan teori serta penelitian terdahulu yang relevan. Pembahasan ini berfokus pada pengaruh Kepemimpinan Adaptif (X1), Budaya Sekolah (X2), dan Motivasi Berprestasi Guru (M) terhadap Kinerja Guru (Y), baik secara langsung maupun melalui peran mediasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Motivasi Berprestasi Guru**

Hasil pengujian H1 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Adaptif (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi Guru (M) dengan nilai Original Sample 0,246, T-statistics 2,217, dan P-value 0,027. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan adaptif kepala sekolah, maka semakin tinggi motivasi berprestasi guru. Temuan ini sesuai dengan konsep kepemimpinan adaptif yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menghadapi perubahan, membangun lingkungan kerja yang mendukung, serta mendorong guru untuk berkembang.

### **Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Motivasi Berprestasi Guru**

Hasil pengujian H2 menunjukkan bahwa Budaya Sekolah (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi Guru (M) dengan nilai Original Sample 0,449, T-statistics 3,918, dan P-value 0,000. Artinya, budaya sekolah yang kondusif, positif, dan mendukung mampu meningkatkan motivasi berprestasi guru. Lingkungan sekolah yang memiliki nilai, norma, dan hubungan kerja yang baik dapat mendorong guru untuk meningkatkan profesionalisme dan pencapaian kerja.

### **Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru**

Hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa Motivasi Berprestasi Guru (M) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru (Y) dengan nilai Original Sample 0,591, T-statistics 7,092, dan P-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi guru, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Guru dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung lebih aktif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan

mengembangkan kompetensi profesional.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Guru**

Hasil pengujian H4 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Adaptif (X1) tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Guru (Y), dengan nilai Original Sample 0,026, T-statistics 0,216, dan P-value 0,829. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif tidak secara langsung meningkatkan kinerja guru, tetapi membutuhkan faktor internal seperti motivasi berprestasi sebagai penghubung dalam memengaruhi kinerja.

#### **Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru**

Hasil pengujian H5 menunjukkan bahwa Budaya Sekolah (X2) tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Guru (Y). Hal ini menunjukkan bahwa budaya sekolah yang baik belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja guru tanpa adanya dorongan internal dari guru. Budaya sekolah berperan sebagai lingkungan pendukung yang perlu diinternalisasi melalui motivasi berprestasi.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Berprestasi Guru**

Hasil pengujian H6 menunjukkan bahwa Motivasi Berprestasi Guru mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Guru dengan nilai T-statistics 2,039 dan P-value 0,040. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan motivasi berprestasi. Dengan demikian, motivasi berprestasi berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

#### **Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Berprestasi Guru**

Hasil pengujian H7 menunjukkan bahwa Motivasi Berprestasi Guru memediasi pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan nilai T-statistics 3,627 dan P-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa budaya sekolah akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja guru apabila mampu mendorong motivasi berprestasi dalam diri guru. Dengan demikian, motivasi berprestasi berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan

Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi Guru, serta Motivasi Berprestasi Guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Namun, Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Sekolah tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Guru. Pengaruh keduanya terhadap Kinerja Guru terjadi melalui Motivasi Berprestasi Guru sebagai variabel mediasi penuh (full mediation), yang menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru sangat bergantung pada kemampuan faktor eksternal dalam membangun dorongan internal guru untuk berprestasi.

Berdasarkan temuan tersebut, kepala sekolah disarankan untuk mengembangkan kepemimpinan adaptif dan budaya sekolah yang mampu meningkatkan motivasi berprestasi guru melalui pemberian dukungan, ruang inovasi, serta lingkungan kerja yang kondusif. Guru diharapkan terus meningkatkan

motivasi berprestasi dan memanfaatkan dukungan sekolah untuk mengembangkan kompetensi profesional. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas penelitian dengan menambahkan variabel psikologis lain seperti efikasi diri, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi serta menggunakan metode penelitian yang lebih beragam.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arafat, Mulyati, E., Hartono, H., & Asmiatiningsih, S. (2023). *Kepemimpinan Adaptif dan Responsif: Panduan Praktis untuk Memimpin dalam Era Perubahan*. Malang: PT Literasi Nusantara Abadi Grup.
- As'ad, M. (2012). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. (2000). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badan Pusat Statistik Kota Semarang. (2024). *Kecamatan Tugu Dalam Angka 2024*. Semarang: BPS Kota Semarang.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.

- Baron, R. A., & Byrne, D. (2000). *Social Psychology* (9th ed.). Allyn and Bacon. <https://doi.org/10.33753/mandiri.v3i2.85>
- Bem, D. J. (1972). Self-Perception Theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 6, pp. 1–62). Academic Press.
- Churiyah, M., Sholikhah, S., Filianti, F., & Sakdiyyah, D. A. (2020). Indonesia education readiness conducting distance learning in Covid-19 pandemic situation. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(6), 491–507. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i6.1833>
- Danim, S. (2007). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dapodik. (n.d.). *Data Guru Nasional – Dapodikdasmen*. <https://dapo.kemendikdasmen.go.id/guru>
- Darmawan, A. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja guru (Studi pada SMK Rumpun Pariwisata di Kota Tangerang). *Jurnal Mandiri: Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi*, 3(2), 244–256.
- Daryanto. (2015). *Pengelolaan Budaya dan Lingkungan Sekolah*. Yogyakarta: Gava Media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dewi, R., dkk. (2024). Peran guru sekolah dasar dalam internalisasi nilai mutlak toleransi dan moderasi beragama. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 14(1), 45–58.
- Dewi, S. A., Zamroni, & Leksono, I. P. (2024). *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaan*, 4(1), 1–15.
- Djaali. (2012). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Elmanisar, V., Utami, B. Y., Gistituati, N., & Anisah. (2024). Implementasi kepemimpinan adaptif kepala sekolah untuk

- keberhasilan di era disrupsi.  
*Journal of Education Research*.
- Fitriani, M. I. (2023). Kepemimpinan adaptif: Konsep, model dan aktualisasinya dalam lembaga pendidikan. *El Midad: Jurnal Jurusan PGMI*, 15(1), 1–15.
- Fullan, M. (2016). *The New Meaning of Educational Change* (5th ed.). New York: Teachers College Press.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghufron, M. N., & Risnawita, R. (2010). *Teori-Teori Psikologi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Hadiyanto. (2004). *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hafizi, R., Suyoto, Rahmadi, Aslamiah, & Cinantya, C. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di era digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(3), 1081–1089.
- <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i3.728>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Hamalik, O. (2011). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harahap, I. T. M., Rijal, S., & Sarumpaet, J. M. (2023). Pengaruh kepemimpinan adaptif dan pemberdayaan guru terhadap kinerja guru di SMP Swasta. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 1(2), 101–112.
- Harahap, R. R., Lapisa, R., Milana, M., & Sari, D. Y. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 8(2), 226–231.

- <https://doi.org/10.51169/idegur.u.v8i2.537>
- Hargreaves, A. (1994). *Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the Postmodern Age*. London: Cassell.
- Haryanti, T. (2017). Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja guru di SMK Tunas Pemuda. *Research and Development Journal of Education*, 4(1), 42–52.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Harvard Business Review Press.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Herlina, A., Maseliya, Komalawati, Lestari, W. W., & Hanafi, M. S. (2026). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap prestasi guru di SMPN 2 Cilegon. *At-Tasyrih: Jurnal Pendidikan dan Hukum Islam*, 12(1), 16–24.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Hosan, N. (2019). *Influence of Work Motivation, School Culture, and Principal Leadership on Work Satisfaction and Performance of Teachers in Metta Maitreya School Pekanbaru*.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.